

1. メディア活用における問題分析と教員支援としてのFD

関西大学 久保田 賢 一

1. FDの概念と研修

FD（ファカルティ・デベロップメント）という用語が新聞で紹介されるようになってきた。2000年7月3日付けの朝日新聞（朝刊）によると、FDとは「大学の教員が授業方法や内容を改善し、向上させるための組織的な取り組みを言い、米国で広く普及している。具体的には、教員相互の授業参観や授業方法についての研究会、新任教員のための研修会の開催などがある。（後略）」と説明している。そしてFDの具体的取り組みとして、新任教員の研修会、教員相互の授業参観、研究会の開催、センター等の設置などをあげている。ここで説明しているように、もともとFDとは、アカデミックワークの質を高めるために、教授団の資質を高める運動的な取り組みをさし、米国において発展してきたものである。

米国の大学では、ティンユア（終身雇用）制度とFDが強く結びついている。新任の教員は、一般に任期制で採用され、最初の数年の間に、教育業績、研究業績、社会的貢献を十分に上げられなければならない。そのため自分の教授能力を高めるために努力を惜しまない。大学内には授業設計を支援するセンターが配置され、教員の資質向上のためのさまざまな活動をおこなっている。教員は、自分の授業を改善するための方法についてアドバイスを受たり、教材づくりの支援を受たりすることができる。 semesterの終わりに実施される学生による授業評価は、日本のように単に教員が参考にするというだけのものではなく、その評価によっては自分の地位を失うことになる。そういう意味で、教授能力を高めるということは、米国の大学教員にとって必須条件なのである。

最近、日本の大学においても、このような米国の大学がおこなっているFDや学生評価など教育改善のさまざまな方法を取り入れるようになってきた。しかし、従来の教育システムと十分な整合性のないまま取り入れても、それぞれの方法が有機的に結合されず、その効果が十分に発揮されていない。

FDは、単に「教え方の技量をみがく研修」（朝日新聞）であると捉えられている。しかし、「教えることが下手な教員」が「教え方のうまい教員」になるためには「研修」すればよい、という考えでは、問題は解決されないだろう。本稿では、教育システム設計（instructional systems design）の視点からFDをとらえ、教育システムの中にFDをどのように位置づけて取り入れていくかについて検討する。そして、日本の高等教育におけるFDのあり方と可能性について展望する。

2. 教育システム設計における問題分析

ロミチョフスキー（Romiszowski, 1981）は、仕事のパフォーマンスに問題があるときに、

おこなうべき問題分析の方法について説明している。一般に、人が仕事をうまくできない状況を解決するには、研修や訓練が必要であると考えがちである。しかし彼は、職場においてある人が「仕事をこなすことができない」場合、その問題を解決するために研修や訓練を用意して解決しようとする態度は早急であると戒めている。総合的な視点に立ってパフォーマンスを分析するには、ステップバイステップの手順に従って進むアルゴリズムよりも、問題状況を全体的に見渡して分析する方が良い。

ロミチョフスキーは、まず図1に示すような問題分析モデルを提示し、仕事のパフォーマンスについて、「仕事をする本人」と「その人のおかれている環境」の二つ側面から問題状況を分析することを提案している。このモデルは、工場のラインで働く労働者を念頭に作られたものであるが、大学教員の仕事のできる具合をチェックする目的でも十分に活用できそうである。分かりやすいモデルであるのでこれを「教員のメディア活用」にも適用して分析を試みる。

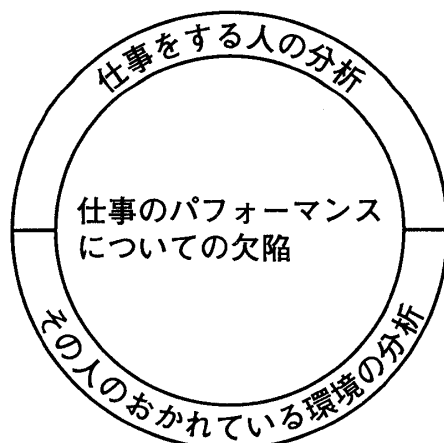


図1. 問題分析

2.1. 「仕事をする本人」の分析

「仕事をする本人」の分析では、次のように始める。たとえばAさんの仕事のできが悪いと確認されたとき、その原因についてAさん本人についてその問題点を探る。Aさんは、これまでに「満足のいく仕事できていた」のだろうか。「以前はよくできていたのに、現在はできなくなった」のであろうか。

2.1.1. 以前から仕事が出来ない

Aさんが、「以前から仕事ができない」ということが分かった場合、その状況を二点に分けて考える。

- ① その仕事をする前提となる知識や技能を持っているが、できない。
- ② その仕事をするための前提となる知識や技能をもっていないためにできない。

前提となる知識や技能を身につけている①の場合は、仕事に関わる知識や技能を学んでも

られれば仕事はできるようになる。そのための方法として次の3点があげることができる。

- ・ 仕事そのものが容易であれば、仕事の仕方を説明すればよい。
- ・ 仕事の出来る人と一緒になって仕事を通して学ぶ。(オンザジョブ訓練：OJT)
- ・ 正式な研修や訓練をする。

この場合の解決方法は、「学習をしてもらう」ことである。前提となる知識や技能の上に日ごとに必要な知識・技能を付け加えてもらえば仕事ができるようになる。研修がすぐに役立つ場合である。

つぎに、Aさんが前提となる知識や技能をもっていない②の場合には、次の3つの方法で問題を解決する。

- ・ 前提となる知識や技能を教える
- ・ 他の仕事を与えるか、職場転換をする。
- ・ 仕事の内容を簡単なものに変更する。

この場合、「研修で解決できる」のは第一の方法だけである。研修に時間や費用をかけるよりも、職場を変えるか、その人ができる仕事を与えることで、解決することもできる。この方法を「教員のメディア活用」に当てはめてみよう。B教授がうまくメディアを活用した授業をすることができないのは、彼に必要な知識や技能がないためだろうか。もしB教授は、これまでメディアを使った授業をしたことがないとする、B教授は「メディアをどのように活用するのか」という前提となる知識や技能を身につけていないのである。あるいは、メディアを活用することで魅力的な授業を展開できるという知識やある程度の技能は身につけているが、まだ実際にやったことがないという状況にあるのかもしれない。もし、ある程度の知識、技能を持っているのであれば、どのように授業に必要なメディア教材を作成するのかその方法の研修を提供すればよい。これがFDにおける研修である。もちろん、B教授は積極的にメディアを活用することはよいことであるという態度を身につけている必要がある。

もし、前提となる知識・技能がなければ、たとえば、パソコンの使い方、プレゼン・ツールの活用法などについてまず学んでもらうことが必要となる。日本の大学の場合、「配置転換」や「仕事の内容変更」は、現実的に実行しにくい。将来的には、教員の任期制が導入されれば、このような解決方法も導入される可能性もある。研修よりもこの解決方法の方がコスト・パフォーマンスは高いだろう。しかし、この方法を今すぐ導入するのは難しい。

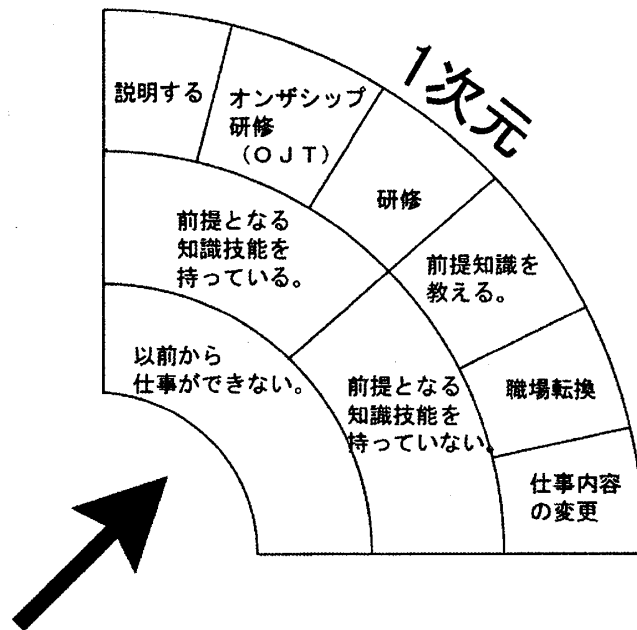


図2. 以前から仕事が出来ないときの分析

2.1.2. 以前はできたが、今はできない

Aさんは、その仕事を以前は良くできたのだが、現在はできなくなったという場合がある。これもさらに二つの場合に分けて考察する。

- ① 現在、仕事ができないことはあるが、それほど頻繁ではない。
- ② 現在は仕事ができないことがよくある。

以前できて、仕事の手順を時々忘れて、あまり活用しない技能が劣ってしまった場合である。これがそれほど頻繁に起こらない場合には、それほど深刻ではない。使用法のメモ書きを用意したり、すぐにマニュアルを利用したりすれば問題はない。再度、研修を受けることもよい方法である。しかし、仕事ができないことが頻繁におこる場合には、別の方法を検討することが必要だ。それは手順を忘れたからできないのではなく、別の原因があるからだ。仕事をする能力は備えているが、仕事自体がおもしろくないため仕事をちゃんとこなす意欲がなくなってしまったり、自分の仕事がうまくいかない時に周りのどのような悪影響を及ぼすかわかっていないと、いい加減な仕事になってしまったりする。これを解決するには、仕事の中身をAさんの興味を持てるような内容に変更したり、仕事の幅を広げたり、仕事の結果がどうなっているかきちんとフィードバックすることで改善することができる。

「教員のメディア活用」に当てはめるとすれば、教室のメディア機器の使用方法を忘れて操作ができない場合に備えて、ラベルを貼ったり、簡単な操作手順を機器の前に用意したりすることも一つの方法である。また、操作が複雑な場合にはマニュアルも教室に備え付けておけば、操作を忘れたときの手がかりになる。

メディアを活用しても学習効果が目立ったものがないと、続ける意欲が減退する。メディア活用をすることで学生が学習を進めやすくなっていることが目に見えるようなフィードバ

ックをすることが必要である。たとえば、授業が終わった後に、学生がフィードバックしたりしやすい環境を用意するとよい。授業の終了時に学生に感想を書かせたり、ウェブのBBS（電子掲示板）に授業後の感想を書き込んでもらったりすることで、フィードバックを受けることができる。

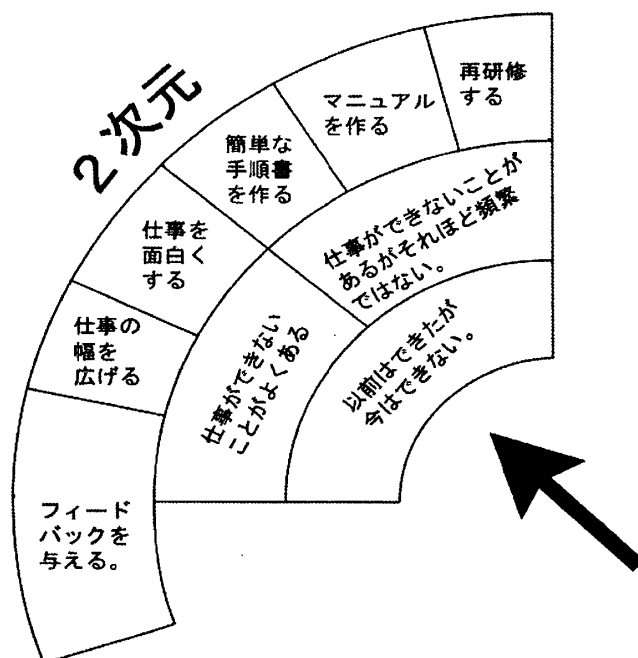


図3. 以前はできたが、今はできないときの分析

2.2. 「その人のおかれている環境」の分析

パフォーマンスの問題分析では、人と同様に「その人のおかれている環境」の分析をする必要がある。なぜなら仕事のでき具合は、その人個人の問題だけでなく、その人を取り巻く環境がどのように機能しているかという点と強い相関があるからだ。環境の分析では、「どのように仕事が組み立てられているか」という点と、「仕事ができないことがどのような結果を生むか」という点の2点から考察する。

2.2.1. 仕事の結果はどのようなことにつながるか

仕事の結果がどのようなことにつながるのか。仕事の結果が本人に対してどのようにフィードバックされるかは、仕事のでき具合と大いに関係があるといえる。次の3点の側面から考察をする。

- ① 仕事ができなくとも、明確な結果があらわれない。
- ② 仕事がうまくできなくとも、報酬をえることができる。
- ③ 仕事をうまくこなしても、損をしてしまう。

仕事がうまくできなくとも、それが結果としてあらわれない場合、仕事のでき具合がどの程度なのかかわからないため、仕事のでき具合はどうでも良くなってしまふ。まず重要なことは、仕事の結果がその後のことにどのように影響するか、きちんとフィードバックをする必要がある。B教授がどのような教え方をしようと、その結果は問われなかったら、授業に

責任を持たなくなってしまう。そこで結果に責任を持ってもらうためには、B教授の教え方が学生にどのくらい効果があったのかということを明確にする必要がある。そのためには学生からのフィードバックが必要である。

仕事ができないことがかえって得になったりする場合、誰もやりたくなくなる。この報酬は意図的に用意されたものではない。そのため、どのような報酬を仕事をしないことで得ているのか、特定することが難しいこともある。Aさんの場合ならば、時間給が同じならばできるだけ仕事を長引かせれば、それだけ収入が増える。B教授の場合、たとえば、メディア活用をするためには、それなりの準備をしなければならないが、それは忙しい教員にとっては大変である。何年も前に作ったノートを教室の中で繰り返して使う方が、準備もいらなし手っ取り早い。それでも授業をすることができるのに、あえてメディアを使った授業をするのは面倒であると考ええる。つまり、自分で自分の仕事を忙しくしても、何の報酬も得られずかえって損をした感じが残ってしまう。授業の準備に多くの時間が使われるため、研究に当てる時間や論文を書く時間が削られる。教育にいかに関心を割いてもそれを評価されない。いくら教育に熱心でいても、論文が書けない教員は昇進が遅くなってしまう。そういう環境におかれていたら、教員は授業のための余分な仕事はやりたくなくなる。

このような事態を改善するために、メディア活用をする教員に対して何らかのインセンティブを与えることが必要である。たとえば、パソコンの貸与、ソフト購入の援助などメディアを使う促進要因になる。金銭的、物質的な報酬だけでなく、周りの人が認めてやるという心理的な報酬も重要である。もちろん、教育業績について、昇進などに関わる大きな評価の中に組み込むことができればもっとよい。

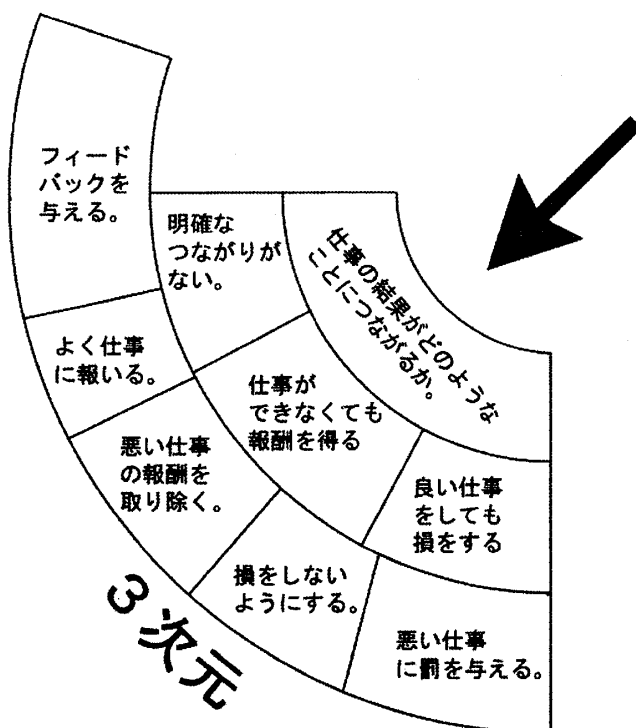


図4. 仕事の結果はどうなるか

2.2.2. どのように仕事が組み立てられているか

環境の中でどのように仕事が構成されているかを分析するには、次の二つの側面から考察することから始める。

- ① その仕事をおこなうための管理・運営システムに欠陥はないか。
- ② 仕事のやり方や機材に欠陥はないか。

①の場合は、経営方法が良くないために、仕事がうまくできないわけで、改善するには経営方針や方法を変えることである。あるいは、組織をリストラ（再編成）しなおし、責任分担を変更したりしなければならない。②の場合は、仕事の組まれ方や機材に問題があるわけで、仕事の手順や方法を変えたり、欠陥のない機材を導入したりする必要があるだろう。

B教授がメディアを活用できないのは、大学の管理・運営システムに欠陥があるのかもしれない。たとえば、研究に重点をおきすぎ、教育活動をいかにしっかりやってもそれに対しての評価が少ないといった大学のこれまでの方針では授業に力を注ぎにくい。ポスト大衆化段階に入った大学の経営は大きな変革期を迎えているが、日本の多くの大学は、新しい経営の方向を見つけだそうとまだ模索している最中である。B教授が生き生きとした授業を実践できる環境はその意味でまだ整っていないとはいえない。ただし、本稿でこの部分にふれるには、十分な資料を整えていないため、大学における機構改革の必要性だけを述べるにとどめておく。

B教授の仕事の進め方に問題がある場合もある。授業のために準備をしようとしても、会議やさまざまな雑務に追われ、授業準備に集中できない。細切れの時間では、よい授業案を作ることができない。この問題を解決するためには、会議の時間を減らしたり、雑務の処理を助手や事務職員に肩代わりしてもらえような仕事の方法を考えることも必要である。また、せっかく使おうとしているメディア機材が壊れていては話にならない。メンテナンスをしっかりと、いつでも機材を使える環境に整えておかねばならない。あるいは、ビデオやOHPがうまく配置されていないために使いにくいことがある。そのためにメディアの活用が促進されないこともある。使いやすい配置に置き換えたり、簡単なマニュアルを機器の近くに配置したりすることで解決できる場合もある。機材の操作があまりにも複雑すぎて使いこなせない場合は、操作の簡単な機材に置き換えることで問題は解決できる。

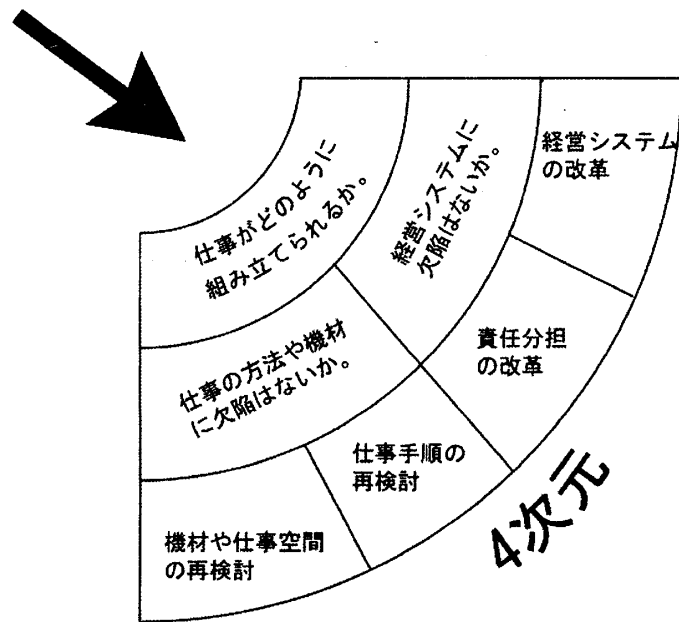


図5. どのように仕事が組まれているか

2.3. 問題分析のまとめ

仕事の問題分析について四つの次元に分けて考察を加えた。これらの四つの次元をまとめると図6に示すような問題分析の全体モデルとなる。このモデルで強調したいことは次の三点である。第一は、人のパフォーマンスを改善しようとするときに、個人に焦点を当てるだけでなく、その個人を取り囲む環境についてもっと目を向ける必要があることである。第二は、一般に研修をおこなえば問題を解決できると考える人は多いが、研修はいくつかの解決策の一つであり、研修だけでは問題解決にはつながらないことを理解することである。つまり、パフォーマンスの問題はさまざまな要因が相互に複雑に関連し合っているため、一つの方法を導入すれば問題が解決できるわけではない。第三に、このモデル自体はあくまでもパフォーマンスの問題を分析するための一つのモデルであり、この方法で分析すれば済むという完璧なモデルではないということである。このモデルは問題解決をするための一つのアプローチを提供するだけであり、現実に直面する問題はより複雑で難しい側面を含んでいるということを理解して、このモデルを活用することである。

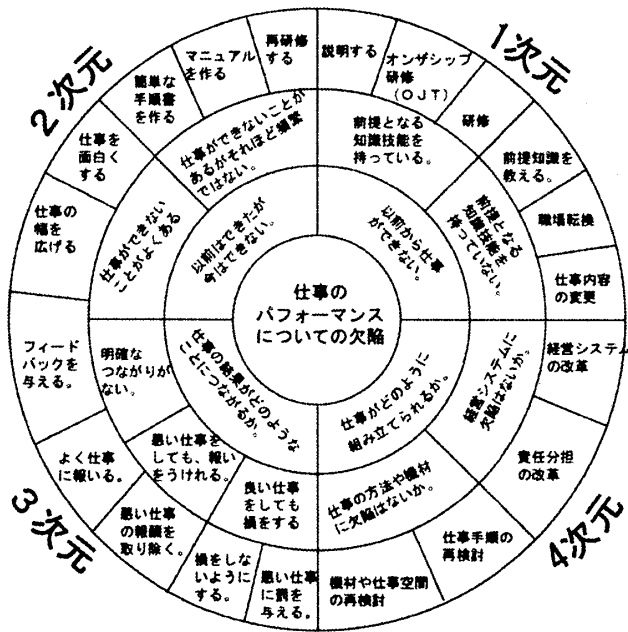


図6. パフォーマンスにおける問題分析の全体モデル

つまりこのモデルは、問題の部分的な解決方法を提供するのではなく、全体としてパフォーマンスの問題を俯瞰する視点を提供してくれる。それはアルゴリズムに沿って答えを出すことではなく、柔軟に現実を捉えながら文脈に沿った解決策を作り上げていくことである。図7では、パフォーマンスの問題解決に向けての支援を六つのタイプに分けて分類したものである。この中からいくつかのタイプを組み合わせ、問題を解決することが必要となる。

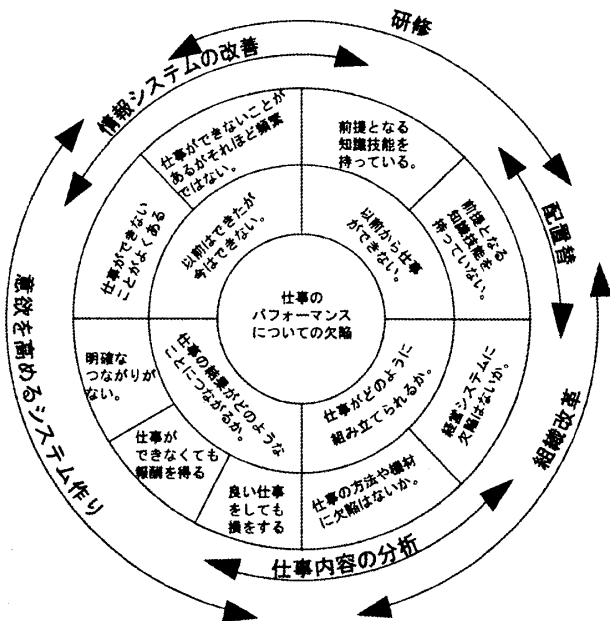


図7. 多様な問題解決の方法

このモデルを、B教授のメディア活用に当てはめてみる。もちろん必要な知識・技能を高めるための研修も一つの方法である。それに加えて、必要な情報を提供できるシステム作りも重要である。このような方法は、B教授が自分自身の授業改善に意欲的な場合、有効に働く。もし、B教授に教育面の質を高めたいという意欲がない場合はどうしたらよいのであろうか。意欲を高めるには、授業をおこなった結果に関するフィードバックをおこない、授業改善に向けてのインセンティブを用意したり、教育業績を高く評価するシステムを作ったりする必要がある。また、仕事のできない教員の職場転換や仕事の内容を改善するための改革が必要になってくる。その前提として、組織の意思決定のあり方を含む大学全体の経営方針を改革することになるかもしれない。しかし、これはFDの範囲を超え、OD（組織開発：Organizational Development）の領域にはいるため、本稿では深く触れないこととする。

3. 支援としてのFD

前節で触れたように、教員のパフォーマンスを高めるためには、単に研修をおこなえばよいだけでないことが分かった。もちろん、高い意欲を持ち、自分に知識・技能が欠けていると認識している教員には効果があるが、その数は全体としてそれほど多いとはいえない。より多くの教員がメディアを活用した授業をするためには、メディアを利用しやすい環境を用意したり、メディアを利用することがインセンティブになるようなシステムを作ることからアプローチすべきである。本節ではそのためのいくつかの提案をしたい。

3.1. 教員の日常活動を支援する

まず、授業改善に関心の高い教員に対して、日常的な支援をすることである。コンピュータが急速に普及してきたが、多くの教員は十分に使いこなすことができていない。とくにネットワークへの接続をはじめ、インターネットを活用するための設定、ワープロやプレゼンテーションソフトなどコンピュータを購入したときプレインストールしてあるソフトの使い方を十分に理解していないばかりか、どのようなソフトが入っているかさえないという話をよく聞く。どのソフトが何の目的に利用できるのか、そのためにはどうしたらよいのかを知る必要がある。このような基本的なソフトの使い方などは研修に参加すれば学ぶことができるが、一般の教員はどの研修にどのくらい参加すればよいのかということも知らない場合が多い。このような場合、研修を設定するよりも、コンピュータの使い方で困ったときにすぐ対応してくれる方が、実際の助けになる。日常的にこのような支援をしてくれたほうが、仕事ははかどる。

このような支援は、ビジネス界においてもおこなわれており、効果を發揮している。「楽天市場」というネット販売の企業は急速に業績を伸ばしている。この企業は、ネット上で商品販売をするためのホームページを提供してくれる。もちろんホームページ開設の費用が安いということは第一の条件であるが、加えてホームページを簡単に作成できるソフトを提供してもらえなことと、分からないときにすぐに対応してもらえることが、この企業の信頼性を高めている。

ネット上で取引をすることはまだ一般的ではないが、大きな可能性を秘めている。ある程

度コンピュータを使うことができれば、誰でもがホームページを立ち上げ、取引をすることができる、ということをこの企業は前面に押し出し売り上げを伸ばしてきた。一定のフォームに必要事項を書き込むだけで、自分のホームページを開くことができ、分からないときは二四時間体制で対応してくれる。「操作が簡単なソフト」と「分からないときの迅速な支援」の二要素を備えたビジネス戦略であるが、これが成功の秘訣となった。もしこのような支援が大学にもあれば、多くの教員が利用するに違いない。

この例からもわかるように研修が大切だからといって、すべての教員に対して研修をおこない、資質を高めるという方向は、現状においては現実的ではない。まずは、意欲のある教員を対象に教員が活動しやすい環境を整えることに主眼をおくべきである。獨協大学でおこなっているヘルプデスクはその一つであるといえる。コンピュータがうまく使えなくなった時、すぐに助けを求めることができる。そしてすぐに対応してもらえるという安心感は、メディア利用の促進要因になる。メディアを活用することが教育上重要であると考えているが、つい面倒に感じてしまうという教員に対してはこの方法は十分に効果が上がる。

一方、教育を重要視していない教員に対しては、制度的な改革をする必要がある。たとえば、学生による授業評価を導入してそれと給与とを連動させる。この実現性は別にしても、これと類似した賞罰を与えるような制度作りが必要だろう。教員の評価は、研究業績が中心であり、社会貢献度、教育などについてはほとんど考慮されていないのが現状である。教員間での合意を形成する必要があるが、もっと教育業績を評価していく方法が模索されなければならないだろう。

3.2. 学内支援体制の確立とその形態

教員が安心してメディアを利用できる環境を用意するためには、まず大学内に支援センターを設置することである。前述のようなヘルプデスクをもうけたり、FDの機能も含み込んだメディア支援センターを設立したりすることから始めたい。このセンターの第一の支援は、教員の問い合わせに応じて個々に対応することである。たとえば、コンピュータに関する支援として、電子メール、ブラウザを使用するための初期設定をする。簡単な使用法を知らせる。できたら初期の頃は、センターに問い合わせのあった教員に対し、きめ細かな対応が求められる。たとえば、センターのスタッフが、問い合わせのあった項目についてその後問題はないかどうか、メールで確認し、いつでも問題解決に対応しますという姿勢を見せると教員も安心する。また、どのようなソフトがどのようなことに使えるかということについても知らせる必要がある。マルチメディアを授業で活用してもらう前に、インターネットやコンピュータにより仕事の合理化が実現できることをまずは体験してもらうことが大切だ。なれるにしたがい、センターへの問い合わせが少なくなり、コンピュータ操作を安定して行えるようになってくる。

第二の支援は、ホームページをはじめとした教材作成支援である。ホームページの作成などは忙しい教員にとって大変である。大学教員の作っているホームページのほとんどは学生からの支援を受けているようだ。これを体制として確立すれば、より多くの教員が自分の教材をホームページ化でき、それは外部にも公開できるようになることは、教員のアカウント

ビリティを高めることにもつながる。

第三の支援は、情報の提供である。ハードやソフトの最新情報を知らせるとともに、それをどのように授業の中で生かせるか、活用方法も知らせることである。関心の出てきた教員はいろいろな試みに前向きに対応するようになるだろう。そして、希望に応じて、プレゼンテーションツールの使い方、DTPの使い方などを教えてもらえると教員も使ってみようと言う気持ちになる。このとき、集合型研修よりもそれぞれの教員のニーズに対応した個別研修ができれば、気楽に参加できるだろう。大学院の学生がパートタイムで対応すれば、費用もそれほどかけなくてもすむ。

メディア支援センターの新設は費用がかかると経営側は難色を示すかもしれないが、学生をうまく活用することで経済的にセンターを運営することが可能となるだろう。また、新しい教授方法の導入は魅力ある大学作りに欠かせない。教員に対するこのようなきめ細かな支援が、メディア活用の促進要因として強く作用し、教授能力の開発に役立つ。

3.3. 長期的に支援しあう大学横断的なネットワークの構築：メディア教育開発センターの新しい役割

大学内でのセンターによる教員支援が充実してくると、教員は自分の教材を蓄積できるようになるだろう。とくに、マルチメディア教材はサーバーに保存しておけば、ネットワークを介していつでも利用可能になり、授業でも便利に使える。しかし、マルチメディア教材は教育に効果的であることがわかっていても、自分一人で作るためには多大な労力がかかるため、教材作成には時間や費用に余裕のあるときにしかできないのが現状である。たとえ、センターが技術的な支援をしてくれても、教材のコンテンツは教員自身がデザインしなければならない。ひとりの教員が制作できる教材は、限られたものになってしまう。この問題を解決するための一つの方法は、大学間で教材を共有することである。もし大学間のネットワークができ、教員が作った様々なマルチメディア教材を他の大学の教員も活用できるとしたら便利ではないだろうか。一人一人の教員の作る教材は、それほど多くなくとも、全国から教材を集めて、それを誰もが利用できるようになれば有効活用できる。

このようなネットワークを作るためには、先導役が必要である。メディア教育開発センターは、大学の共同利用施設として作られたセンターであり、現在SCSのハブ局としても機能している。大学間をつないだネットワークのコーディネーターとして機能することをメディア教育開発センターが最も適切であるということを強調したい。教材のデータベースセンターとして、コンサルティングをしたり、教材作成を行ったりすることができる機能を現在でも備えている。

必要度の高い教材、たとえば大学の一、二年生が履修する基礎科目を中心に、教材づくりをして、それを全国の大学で共有できる部分は活用していく。ビデオクリップなどのデータベースを用意して、VODとして活用する。一人一人の教員が同じような教材を作るより、質の高い教材データベースを用意し、それを全国の教員に提供できるシステムができれば、教育の質の向上にもつながる。

このような大学間を結ぶ全国的なネットワークを作り、教材の共有、開発など一大学では

できない活動を展開することで、大学への支援をすることができる。メディア教育開発センターは、長期的に支援しあうシステム作りの先導役として、全国規模での教育情報コーディネーターとしての役割を担うことが求められる。

4. まとめと展望

文部大臣の諮問機関である大学審議会の基本問題検討部会の中間報告（朝日新聞、2000年6月23日）によると、インターネット時代を反映した新しい試みがいくつか打ち出されている。「パートタイム学生」の制度を新設したり、複数の分野を専攻させ複数の学士号を与えたり、インターネットを通じた「バーチャル大学」を認めたりするといった改革を盛り込んだ中間報告案をまとめている。ポスト大衆化段階を迎えた日本の大学がこれから大きく制度的にも変わろうとしている。

このような状況の中で教員の教授資質を開発していく努力は必要なものとなってくる。しかし、能力開発をするためには研修だけが解決するための方法ではない。教員が成長しやすい環境作りを行うことをまず考えていくことが重要なことである。高等教育の質の向上をめざすには、教員自身の資質の向上と共に学生・教員のおかれている環境の改善の両面から取りかかる必要があるだろう。

参考文献

- 有本 章編 『ポスト大衆化段階の大学組織改革の国際比較研究』 高等教育研究叢書54
 広島大学 大学教育研究センター 1999年
- 有本 章 『FDの必要性と授業評価』 研究センター報 第26号 関西大学一般教育等研究センター 2000年
- 日本私立大学連盟編 『大学の教育・授業をどうする:FDのすすめ』 東海大学出版会 1999年
- Romiszwski, A.J. (1981). *Designing Instructional Systems: Decision making in course planning and curriculum design*. London: Kogan Page.